

世紀之交的 中國企業文化

申秀云 把多勛 張 菁 著

ZHONGGUO
QIYEWENHUA

甘肅文化出版社

把企业文化建设推向前进

——代序

● 杨作霖

江泽民总书记在党的 14 大报告中,明确提出了加强企业文化建设的任务。以此为开端,我省企业文化建设在许多企业推开,一些理论界的同志也投身企业文化理论研究,实践探索和理论研究这两个方面都取得了进展,表明我省企业文化建设进入了一个新的阶段。现在,由我省中青年理论工作者申秀云、把多勋、张苇合著的《世纪之交的中国企业文化》一书,由甘肃文化出版社出版了。这是我省企业文化建设工作的一个重要

成果,将对我省企业文化建设起到积极的推动作用。企业文化理论是现代管理科学的重要内容和典型代表,就理论由来讲,它产生在日本和美国等经济高度发达的国家,反映了在现代化大生产和市场经济条件下,传统的企业管理遇到了很大的困难,正在由“制度中心”向“人本中心”转变。虽然这不能彻底解决资本主义企业的制度性根本矛盾,但在管理方面它起到了某种调整作用,有一定的合理性。我们之所以要引进、借鉴企业文化理论,就是因为它具有符合社会经济发展和企业管理规律的科学性内容,是人类知识进步的共同财富。而从企业文化和企业管理的实践来源来看,应当说,我们也有许多好的经验。比如,大庆的“三老四严四个一样”,鞍钢的“两参一改三结合”,特别是多年来一直坚持的企业思想政治工作。在重视人、关心人的特征上,我国传统文化中也恰恰有着这方面的丰富内容,是举世公认的中华文化的一大优点。所以,我们进行企业文化建设,开展企业文化研究,都有着自己的根基。要在借鉴国外企业文化理论的同时,善

于挖掘中华优秀传统文化的宝贵财富和有益成份,坚持并发扬企业管理多年形成的好传统、好做法,重视总结自己的成功经验,不断提高到理论的高度,真正做到“洋为中用”、“古为今用”,努力创造和发展具有中国特色的社会主义的企业文化。

本书起了一个很好的名字,《世纪之交的中国企业文化》。今天我们正处在世纪之交的关键时刻,党中央明确指出了本世纪末要实现的宏伟目标,即国民生产总值翻两番,人民生活达到小康水平,初步建立社会主义市场经济体制。实现这些目标,就为我国在下世纪的大发展奠定了一个新的基础。在这样的背景下,在实现本世纪宏伟目标的过程中,全面推进企业文化建设具有重要的意义。按照建立现代企业制度的企业改革方向,企业文化建设将适应市场经济和现代化大生产的要求,在继承和发展的基础上更新我们的企业管理理论,使企业管理由注重“硬件”管理向注重“软件”管理上转变,练好企业“内功”,从而促使企业以崭新的姿态跨入 21 世纪。近几年来,我省的兰州炼

油总厂、兰州化学工业公司、金川有色金属公司、白银有色金属公司、连城铝厂、中国蓝星化学清洗集团公司、兰州铝厂、甘肃化工机械厂、甘肃稀土公司等一批企业，在发挥企业管理已有优势的同时，积极开展企业文化建设，取得了新的成绩。可以想象，如果其它企业也都象他们一样，在企业文化建设上狠下功夫，努力工作，一定会在市场经济的、跨世纪的考验中立于不败之地，并且把我省的企业管理提高到一个新水平。借本书出版之际，我谨对作者们的辛勤劳动和研究成果表示感谢、祝贺。希望他们和其他理论工作者一道，在企业文化理论研究中再上一层楼，不断取得新的成就。希望企业文化理论在我省得到更广泛的推广和运用，有更多的企业创造出企业文化建设的新鲜经验。希望我们的理论工作者和企业家携起手来，共同浇灌出我省的企业文化之花。

前 言

当人类社会进入 20 世纪 90 年代,中国的改革开放已经结出丰硕果实。作为经济体制改革重点的企业改革,取得了令人惊喜的进展。企业在告别多年的计划经济后,加快走向市场,正在成为竞争的主体。市场取向的改革引起企业的生存环境、经营机制等发生深刻变化,促使企业搏击市场,必须进一步用新的管理方式,去迎接市场竞争的挑战。

现在,我们向广大读者推出的《世纪之交的中国企业文化》一书,是以较通俗的方式阐述中国企业文化理论与实践的论著。它以市场经济为背景,以国内外优秀企业为例证,比较全面系统地阐述了企业文化的内容和框架结构,以及进行企业文化建设的方法。目的在于帮助广大企业的领导者、管理者、员工,用全新的管理思想、全新的管理方式、全新的经营策略管理企业,使企业在一个较高的层次上,造就一支好的职工队伍,树立一个好的企业形象,以良好的企业素质,在市场竞争中获胜。

企业文化有根在日本,源于美国之说。企

业文化理论是在 80 年代中期引入我国的，至今已有 10 年历史。在这 10 年中，掀起过两次“企业文化热”。第一次是在 80 年代中后期，其热点集中在管理界、理论界和少数大中型企业；第二次是在党的 14 大江泽民总书记报告中明确提出建设中国企业文化以后，其热点集中在党政机关、企业管理部门和一些优秀的大中型企业。中国两次“企业文化热”的兴起，使沿袭多年的传统管理思想、管理手段和管理方式受到挑战，预示着中国企业管理的一场伟大变革。

目前，中国企业改革已进入以建立现代企业制度为方向的新阶段。随着现代企业制度的建立，企业的市场化程度将得到进一步提高。企业对企业文化的需求，也将日益增强。预计中国企业界将在本世纪末最后几年里掀起第三次“企业文化热”。新一次的“企业文化热”，无论是从范围上、内容上、形式上还是深度上，都会大大超过前两次。人们对企业文化的认识和理解也将由感性上升到理性，企业文化建设也将由管理界、理论界的呼声转化为企业界的普遍实践。

企业需要企业文化，企业文化托起企业。

我们的愿望是以该书与您交朋友。

我们期盼着该书助您一臂之力，使您和您的企业在市场竞争中立于不败之地。

绪 论

企业文化：

企业管理领域划时代的伟大变革

—

日本人曾称之为“企业风土”的企业文化，经过近半个世纪的实践，终于结出丰硕果实。这主要表现在本世纪 70 年代的世界性石油危机中，美国企业纷纷陷入困境，日本企业却迅速崛起，经济增长速度大大超过了美国。这一事实，受到美国管理界的高度重视。于是组织专家学者对美国和日本的企业进行了大量调查，发现在日本企业内部有一种微妙的互相信任、亲密无间的人际关系，有一种将企业的目标和职工个人利益结合起来的价值观。因此，美国人认为，日本经济发展的重要原因之一就是他们的成功的企业管理，于是著书立说，明确提出企业文化理论。

二

企业文化作为管理理论传入我国，是在 80

年代中期。那时,正值我国经济体制改革探索计划经济与市场经济相结合的时期,与之相应的企业改革,正处在试行承包制阶段。与此同时,企业管理也正受到挑战,传统的行政命令式为主的管理方式已失去了往日的风采,而新的管理体制还没有建立起来。企业迫切需要一种适合市场经济和企业改革发展的新的管理方式。悄然而至的企业文化理论,以新的管理思想、新的管理手段、新的管理方式,引起了理论界、管理界的关注,使一向沉闷的中国企业管理理论顿时活跃起来。仅1987年5月至1989年11月,省级、跨省和全国性的企业文化研讨会多达30余次,专家、学者和企业界人士撰写的关于企业精神和企业文化的论文多达300余篇。同时,国内一些优秀企业也率先进行企业精神和企业文化建设的大胆尝试。^①

企业管理领域的变化,也受到了中共中央的重视。在《中共中央关于加强和改进企业思想政治工作的通知》^②的第13条中,关于企业经常性的思想政治工作的主要内容和要求所列的第一项,就是“大力培养富有特色的企业精神”,这是企业精神第一次被写入中共中央的文件中。从此企业文化理论作为新时期的管理科学在中国大地迅速传播。进入90年代以后,尤其是1992年党的十四大明确了我国的市场经济体制改革方向,江泽民总书记的报告中提出建设中国企业文化以后,企业文化受到党政管理部门的高度重视。中宣部、文化部、中国企业管理协会、中国企业思想政治工作研究会等党政机关

^① 参见韩修山、贾庆昌著《中国企业精神和企业文化》352页,中国经济出版社。

^② 中国共产党第十三届中央委员会第三次全体会议1988年9月30日原则通过。

和社会团体纷纷建立企业文化研究机构,各省、市也相应地成立了企业文化组织,各种形式的研讨会接连不断,使企业文化在中国的实践有了良好的开端,企业文化理论在中国企业这块沃土上,也得到了进一步的丰富和发展。

三

企业文化理论传入我国后,为什么会有如此大的魅力,吸引着众多的企业呢?主要有以下两个方面的原因。

第一,中国的企业改革迫切需要与之适应的管理方式。

企业管理最根本的是对人的管理。自1978年党的11届3中全会揭开中国改革的序幕以来,企业改革从简政放权开始,经历了扩大自主权——承包经营制——到建立以现代企业制度为方向的转变。在这个过程中,企业管理体制也发生了很大的变化,如人事制度、用工制度、分配制度改革等都有了可喜的进展。尽管如此,企业内部的职工积极性却难以调动。在扩大企业自主权时,企业做为独立法人可以将其效益的一部分,作为奖金发给对企业有贡献的职工,用以调动职工的积极性,这在当时确实起了相当大的作用。但随着奖金意义的扭曲,调动职工积极性的成本越来越高,奖金的效果却越来越小。承包制开始时,也曾一度使职工的积极性得以提高,但存在的问题也比较明显,如承包人与其它职工收入的差距,使职工高涨起来的积极性受到打压。而这时,作为中国传统的自上而下的行政命令式管理已不再发生作用,企业迫切地需要一种全新的管理方式去替代旧的管理方式。

第二,市场竞争需要企业文化。

在我国明确提出经济体制改革后,市场竞争就开始了。而

随着改革的深入,企业已逐步脱离计划经济的轨道,成为市场竞争的主体。面对波澜起伏的市场竞争,企业必须重新调整发展目标 and 经营战略,以崭新的姿态投入竞争。顺应市场竞争走来的企业文化理论,满足了企业的需要,它所赋予企业的是全新的管理思想、全新的价值观念和全新的经营哲学。

企业的发展时刻伴随着竞争,这种竞争再不是某些单一层面上的局部竞争,而是在经营理念、价值取向、企业哲学、人才、技术、产品、质量等各个层面上的整体实力的竞争。竞争时代,强手如林,谁能把握竞争的主动权,谁就拥有广阔的市场。企业文化理论是一种涵盖企业物质文化、精神文化、制度文化的高层次管理体系,它可以帮助企业调整经营战略、培育企业精神、确立价值取向、塑造企业形象,提高企业素质,增强企业竞争能力。因此运用企业文化理论来管理企业,是企业进入市场、参与竞争的必然选择。

四

企业文化理论与以往的管理理论相比,是继行为科学之后对“以人中心”的管理实践活动的全面概括和升华。企业文化理论的显著特点是强调人在企业中的作用,重视企业的社会责任,重视非经济因素对企业行为的作用,重视企业成员个人目标同企业目标的协调。企业不仅是物质财富的生产单位,而且是培养人的单位;不仅是人们求职谋生的场所,而且是职工实现自己抱负、社会责任和历史使命的社会组织。企业文化理论的提出,是企业管理史上的一个划时代的变革,它标志着企业管理将从以物为中心,转移到以人为中心的轨道上

来,从而使管理成为人们的有意识的自觉行动。

我国几十年来的企业管理实践,积累了许多宝贵的经验。可以相信,企业文化理论在我国企业的应用,将推动我国的企业管理实践进入一个崭新的发展阶段,也将通过吸收历史和现实的经验而得以创新,逐步形成符合我国企业实际的科学的企业文化理论,伴随我们走向 21 世纪。这也是本书的一个初衷。

目 录

前言
绪论

基础理论篇

- 一、企业文化的摇篮:企业与企业管理..... (1)
 - 历史的创造:企业的产生 (2)
 - 科学的选择:企业管理的兴起 (3)
 - 实践的升华:企业管理理论的诞生 (7)
- 二、管理理论的变迁:从科学管理到企业文化论 (10)
 - 泰罗的科学管理:谋求最高的工作效率..... (10)
 - 梅奥为代表的行为科学:提高劳动生产率的有效
方式 (16)
 - 韦伯等代表的管理科学:管理技术与方法的创新
..... (21)
 - 企业文化理论的创建:以人为中心的全新管理理论
..... (26)
- 三、当代中国企业文化论的构建..... (29)

●企业文化现象的再认识	(30)
●中国近现代企业中的文化因素	(36)
●建国初期至 70 年代末期企业管理中的文化现象	(39)
●80 年代以来的中国企业文化	(42)
●建立现代企业制度与企业文化建设	(48)
四、企业文化论的基本框架设想	(50)
●企业文化的概念	(50)
●企业文化论的特征	(53)
●企业文化论的框架结构	(55)
●企业文化论的实践作用	(57)

工业企业文化篇

五、工业企业文化的特征	(61)
●围绕企业生产建立起来的制度文化	(61)
●围绕企业产品建立起来的产品、质量文化	(62)
●围绕产品开发建立起来的科技文化	(64)
●围绕企业经营建立起来的生产经营型文化	(66)
六、立足之本：工业企业的物质与行为文化	(69)
●企业生存的基础：物质文化	(69)
●企业运行的准则：行为文化	(73)
七、动力源泉：工业企业精神文化(上)	(79)
●企业之魂：企业精神	(79)

●企业导向:企业目标·····	(85)
八、动力源泉:工业企业精神文化(下)·····	(91)
●企业精神文化的核心:价值观念·····	(91)
●企业竞争的制胜法宝:经营哲学·····	(96)
●企业信誉和良知:员工职业道德·····	(104)
九、社会公众眼中的一幅画:企业形象·····	(109)
●现代企业形象的界定及主要内容·····	(109)
●现代企业形象的划分·····	(112)
●现代企业形象塑造与CI策划·····	(114)

乡镇企业文化篇

十、灿烂星河:中国乡镇企业的崛起与企业文化建设 ·····	(122)
十一、重塑魂灵:乡镇企业的企业价值观·····	(127)
●乡镇企业价值观的定义与特征·····	(127)
●培育乡镇企业价值观的意义·····	(129)
●乡镇企业价值观的形成·····	(130)
●乡镇企业价值观的塑造·····	(135)
●乡镇企业价值观与企业角色定位·····	(143)
十二、灵魂的外化:乡镇企业的企业精神·····	(147)
●乡镇企业企业精神的涵义与特征·····	(147)
●乡镇企业企业精神的培育环境和途径·····	(151)
●乡镇企业企业精神的一般要点·····	(160)

十三、云想衣裳花想容：乡镇企业的企业形象	(166)
● 乡镇企业企业形象及其特征	(167)
● 乡镇企业企业形象的内容和作用	(171)
● 乡镇企业企业形象塑造的程序、要领和方法	(186)
十四、文化花絮：乡镇企业文化礼仪与英雄	(202)
● 乡镇企业文化礼仪及其分类	(202)
● 乡镇企业文化礼仪的特殊作用和创造途径	(208)
● 乡镇企业英雄人物及其功能	(213)
十五、面向公众：乡镇企业公共关系文化	(220)
● 一般公共关系的涵义及其职能	(221)
● 乡镇企业公共关系要素论	(224)
● 乡镇企业公共关系实务	(235)
十六、风雨同舟：乡镇企业人际文化	(248)
● 企业管理中人际关系原则的演变	(248)
● 乡镇企业人际关系的文化功能	(254)
● 乡镇企业“人和”艺术	(257)
十七、走出怪圈：中国传统文化与乡镇企业文化构造	(269)
● 中国传统文化的深层特征简论	(271)
● 以农耕为主的中国社会表层文化特征	(274)
● 中国乡镇企业的文化使命	(276)
● 中国乡镇企业中的文化积淀与文化冲突	(280)
十八、超越与嬗变：中国乡镇企业文化变迁和文化创新	(295)
● 乡镇企业文化变迁动力	(296)
● 乡镇企业文化冲突和协调	(299)
● 一种范式：乡镇型合营企业文化	(303)

● 乡镇企业文化走向展望..... (311)

商业企业文化篇

十九、展示现实：商业企业文化的内容与特征…………… (314)

 ●突破传统：商业企业文化的内容结构…………… (314)

 ●“温情脉脉”：商业企业文化的特征…………… (325)

二十、把握动力：商业企业目标与商业企业精神…………… (331)

 ●目标焕发热情…………… (331)

 ●精神就是动力…………… (334)

二十一、锤炼筋骨：商业企业的道德修养…………… (348)

 ●商业企业道德一脉相承的发展史…………… (348)

 ●商业企业道德的基本规范…………… (351)

 ●维护商业道德、规范企业作风…………… (355)

 ●商业企业道德的修养…………… (357)

二十二、搏击商海：商业企业市场营销策略及其效应…………… (360)

 ●树立优秀的经营哲学…………… (361)

 ●正确把握自己：商业企业市场调查与预测…………… (366)

 ●“公关”与“攻关”：商业企业公共关系策略的运用…………… (373)

 ●就是要做“玉婆”：商业企业广告策略的运用…………… (376)

 ●“惊险的跳跃”：流通细分及其策略…………… (380)

 ●服务与赢利：辩证的营销策略…………… (385)